



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN LA TOMA DE DECISIONES PARTICIPATIVA DE LOS GESTORES EDUCATIVOS

**INFLUENCE OF SOFT SKILLS ON PARTICIPATORY
DECISION-MAKING BY EDUCATIONAL MANAGERS**

Meibol Tatiana Chernes Chiriguayo

Unidad Educativa Abdón Calderón Muñoz, Ecuador

Liliam Cathy Chiriguaya Placencio

Unidad Educativa Particular Jesús Martínez de Ezquerecocha, Ecuador

Mirella Del Carmen Torres Gómez

Unidad Educativa Particular Jesús Martínez de Ezquerecocha, Ecuador

Mayra Liliana Téran Alvarado

Unidad Educativa Abdón Calderón Muñoz, Ecuador

Edwin Marcelo Untuña Licero

Unidad Educativa Ecuador, Ecuador

Influencia de las Habilidades Blandas en la Toma de Decisiones Participativa de los Gestores Educativos

Meibol Tatiana Chernes Chiriguayo¹
meibol.chernes@docentes.educacion.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-5861-9810>
Unidad Educativa Abdón Calderón Muñoz
Ecuador

Liliam Cathy Chiriguaya Placencio
liliamchipla@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-7328-7966>
Unidad Educativa Particular Jesús Martínez de
Ezquerecocha
Ecuador

Mirella Del Carmen Torres Gómez
mirelladelcarmen76@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-3726-0222>
Unidad Educativa Particular Jesús Martínez de
Ezquerecocha
Ecuador

Mayra Liliana Téran Alvarado
mayra.teran@docentes.educacion.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0002-1661-2311>
Unidad Educativa Abdón Calderón Muñoz
Ecuador

Edwin Marcelo Untuña Licero
edwin.untuna@docentes.educacion.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-6627-5670>
Unidad Educativa Ecuador
Ecuador

RESUMEN

En el ejercicio directivo. En presente artículo desarrolla una investigación cualitativa de tipo bibliográfica orientada a analizar la influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones de los gestores educativos. El estudio se justifica en la necesidad de sistematizar el conocimiento existente sobre la manera en que estas variables se articulan en la práctica educativa, si bien la literatura de liderazgo es amplia persiste una brecha respecto al papel específico que desempeñan las habilidades blandas en el ejercicio directivo. En este contexto, el objetivo central consiste en examinar, a partir de las fuentes académicas especializadas la influencia crítica de las habilidades blandas como catalizadoras del liderazgo participativo en la gestión educativa contemporánea. Metodológicamente, el estudio se sustentó en la revisión, selección y análisis sistemático de documentos académicos vinculados con liderazgo educativo, gestión escolar, inteligencia emocional y participación institucional. Finalmente, el trabajo aporta una visión integradora que contribuye a la línea de investigación en gestión educativa, destacando la necesidad de revalorizar las habilidades blandas como eje estratégico en la formación y desempeño de los directivos

Palabras claves: liderazgo, gestión educacional, eficacia educativa

¹ Autor principal.
Correspondencia: meibol.chernes@docentes.educacion.edu.ec

Influence of Soft Skills on Participatory Decision-Making by Educational Managers

ABSTRACT

In managerial practice. This article develops a qualitative bibliographic research aimed at analyzing the influence of soft skills on decision-making among educational managers. The study is justified by the need to systematize existing knowledge on how these variables are articulated in educational practice; although the leadership literature is extensive, there remains a gap regarding the specific role played by soft skills in managerial practice. In this context, the central objective is to examine, based on specialized academic sources, the critical influence of soft skills as catalysts of participatory leadership in contemporary educational management. Methodologically, the study was based on the review, selection, and systematic analysis of academic documents related to educational leadership, school management, emotional intelligence, and institutional participation. Finally, the work provides an integrative perspective that contributes to the research line in educational management, highlighting the need to revalue soft skills as a strategic axis in the training and performance of managers.

Keywords: leadership, educational management, educational effectiveness

Artículo recibido 15 febrero 2026

Aceptado para publicación: 19 marzo 2026



INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por la complejidad organizacional y la necesidad de liderazgo colaborativo, las habilidades blandas se han convertido en un factor determinante para la gestión eficaz. Autores como Daniel Goleman han destacado la importancia de la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo, señalando que la capacidad de comprender y gestionar emociones influye directamente en la toma de decisiones.

En este sentido, el liderazgo participativo de los gestores educativos se configura como un enfoque que promueve la toma de decisiones compartida, la comunicación efectiva y la construcción colectiva de metas institucionales, elementos que requieren el dominio de competencias socioemocionales tales como: la inteligencia emocional, el asertividad, la resolución de conflictos, la empatía. En ese sentido las habilidades blandas tienen el propósito de ayudar a mejorar la capacidad de vivir una vida más saludable, así como difundir la enseñanza de las habilidades desde la infancia a nivel mundial, clasificándolas en habilidades cognitivas, sociales y emocionales (al L. F., 2022). Asimismo, investigaciones recientes subrayan que la gestión escolar se ha encaminado a nuevos horizontes en el transcurrir de los años. Entonces se ha tenido que adoptar a una novedosa forma de gestión escolar en la que se establece el control democrático como un estandarte de lucha, en el enfrentamiento de las desigualdades sociales y económicas. En consecuencia, se puede observar cómo la gestión escolar en conjunto con la organización docente sigue un mismo norte que busca apropiarse de una estructuración completa, que garantice una educación de calidad (Francisco, 2021)

Desde esta perspectiva, la presente investigación bibliográfica se orienta a analizar críticamente los aportes teóricos existente sobre la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo participativo en la gestión educativa, con el propósito de comprender cómo las competencias inciden en la eficacia organizacional, la calidad educativa y el fortalecimiento de comunidades de aprendizaje más democráticas y resilientes.

Las habilidades blandas están en auge en el ámbito educativo contemporáneo especialmente en las Instituciones educativas donde el liderazgo ya no se concibe como una práctica vertical sino como un proceso dinámico, colaborativo que permiten a los individuos interactuar de manera efectiva y armoniosa en su entorno laboral. Según Goleman pionero de la teoría de la inteligencia emocional estas



competencias son determinantes para el éxito profesional, en el ámbito educativo, esto implica que el gestor debe poseer empatía, una alta capacidad de resolución de conflictos, asertividad para mantener la cohesión de la planta docente con los administrativos.

La importancia de estas habilidades radica en la naturaleza intrínseca relacional. En la formación de las habilidades blandas es fundamental realizar trabajos de campo y con comunidades y familias cercanas al entorno educativo que se puedan beneficiar de las competencias técnicas o disciplinares que están desarrollando los estudiantes ya que, esto les permite generar un sentido de identidad sólido, evidenciando la necesidad del trabajo en equipo con el objetivo de obtener mejores resultados en las actividades laborales y personales que desempeñan diariamente (Patricia, 2019). Frente al liderazgo autocrático tradicional, surge el liderazgo participativo, el cual se fundamenta en la distribución del poder y la toma de decisiones compartidas este estilo de liderazgo no solo busca la eficiencia operativa, sino el compromiso genuino de los actores educativos. De acuerdo con Kinicki y Kreitner como se cita en (al, 2019), el liderazgo participativo es un estilo de liderazgo único delega la mayor parte de su autoridad, pero no toda, al equipo; no obstante, sigue siendo el líder del equipo. Según el autor, la característica propia del líder participativo es cuando los miembros del equipo se consideran iguales al líder en términos de opiniones e ideas

En los centros educativos, este liderazgo se traduce en una gestión donde el director no es un ente aislado, sino un facilitador que promueve comunidades de aprendizaje. Leithonn (2010) sostiene que el liderazgo educativo es el segundo factor. en los sistemas educativos , la figura dl gestor a evolucionado desde un rol meramente administrativo hacia un liderazgo pedagógico y participativo. En ese contexto, las habilidades blandas se convierten en competencias esenciales para promover procesos de de toma dde decisiones inclusivos y democráticos. La literatura en liderazgo y gestión educativa destaca la calidad de decisiones institucionales no depende únicamente del conocimiento en administración, sino la capacidad del líder para movilizar personas y construir consensos.

La incidencia de las habilidades blandas en el liderazgo participativo es directa, un gestor educativo con carencias de comunicación interpersonal o inteligencia emocional difícilmente podrá implementar un modelo participativo, pues la participación requiere una apertura al dialogo. Desarrollarse como profesional en un mundo globalizado, altamente competitivo, donde resulta una exigencia demostrar



capacidad de liderazgo, comunicación abierta, capacidad de trabajo en equipo, gestión de los conflictos, requiere desarrollar determinadas habilidades que permitan lidiar con esa problemática diaria. (Pilar, 2022)

Hoy en el tema educativo se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos encaminamos consigo mismo y con la sociedad, es fundamental tener en cuenta la inteligencia emocional de todos los integrantes de la comunidad educativa para así cumplir y lograr los compromisos de gestión escolar en el personal directivo (María, 2019)

La toma de decisiones participativas implica la inclusión activa de docentes, estudiantes y comunidad en los procesos educativos, sin un desarrollo sólido de estas habilidades, los intentos de participación suelen derivar en una participación a medias, donde el personal asiste a reuniones, pero no influye realmente en el rumbo institucional. Por lo tanto, las investigaciones actuales sugieren que el fortalecimiento del perfil socioemocional del directivo es la piedra angular para transformar la cultura organizacional hacia modelos más horizontales y efectivos. Según Goleman, los líderes con alta inteligencia emocional generan mayor compromiso organizacional. En el contexto escolar, esto se traduce en mayor disposición del personal docente para participar en procesos decisorios.

La literatura muestra una relación directa entre las habilidades blandas del gestor educativo y la calidad de los procesos participativos: la comunicación efectiva, facilita el diálogo abierto y la construcción de consensos, la empatía permite comprender las necesidades y perspectivas de docentes y estudiantes, el autocontrol emocional, reduce conflictos y favorece decisiones reflexivas y por último el trabajo en equipo, promueve la corresponsabilidad institucional. Por lo tanto, el liderazgo transformacional fomenta la participación activa al inspirar confianza y sentido de propósito compartido.

La toma de decisiones es una función de todo gerente en una institución educativa, la cual se ha vuelto cada vez más compleja, pues está signada por constantes y acelerados cambios en todas las áreas. En este sentido se puede entender que éste, debe implementar un conjunto de acciones, métodos y/o procedimientos destinados a tomar una decisión sensata ante una situación problemática específica, de allí que, el éxito de la organización y el logro de las metas va a depender las decisiones acertadas. (Petruska, 2025)



En el ámbito educativo, el liderazgo distribuido desarrollado Cabrera sostiene que a discusión entre liderazgo distribuido y democracia escolar es coincidente en destacar la afinidad que estos dos conceptos tienen en lo teórico y normativo, aun cuando la investigación debe ser más clara en describir cómo y cuándo el componente democrático del liderazgo distribuido se convierte en factor de efectividad, a nivel de procesos organizativos asociados a resultados de aprendizaje. (al C. Ó., 2015)

El estilo de liderazgo participativo se refiere al grado al cual los líderes permiten a los subordinados influenciar las decisiones, pidiéndoles resultados y sugerencia evidencian. Se defiende esta clasificación frente a otras por ser la que más se adapta a las conductas y estilos que se observan en el ámbito docente (Boluda Inés, 2011) por lo tanto, el liderazgo participativo tiene efectos positivos en el clima escolar y en el rendimiento académico

El presente artículo de revisión bibliográfica se justifica en la necesidad de sistematizar el conocimiento existente sobre cómo estas variables se entrelazan en la práctica educativa, a pesar de la abundante literatura sobre liderazgo, aún persiste una brecha de información acerca de las habilidades blandas en los gestores educativos dejando a estas en un segundo plano. El objetivo de este estudio es analizar, a través de diversas fuentes académicas, la influencia crítica de las habilidades blandas como catalizadores del liderazgo participativo en la gestión educativa contemporánea.

Aunque la literatura respalda ampliamente la importancia de las habilidades blandas algunos estudios señalan que estas deben complementarse con competencias técnicas y conocimientos normativos, un gestor educativo puede poseer alta empatía, pero sin dominio de la normativa institucional, la toma de decisiones podría carecer de sustento técnico. Asimismo, surge el debate sobre si las habilidades blandas son innatas o desarrolladas, los estudios realizados evidencian que estas se pueden fortalecer mediante la formación y práctica reflexiva, lo que plantea implicaciones importantes para la capacitación de directivos escolares. El liderazgo directivo forma parte primordial del accionar de las instituciones educativas, más aún cuando la legislación tiene como objetivo principal alcanzar una educación de calidad, de este modo las responsabilidades que conciernen a los directores se han acrecentado y el líder debe convertirse en el motor de un cambio en el sistema educativo (al E. C., 2020)



METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo descriptivo analítico, sustentado en un diseño de investigación bibliográfica o documental. Este tipo de estudio permitió examinar, sistematizar e interpretar aportes teóricos existentes en torno a la influencia de las habilidades blandas, la toma de decisiones participativa de los gestores educativos, sin recurrir a trabajo de campo i a la aplicación de instrumentos sujetos de estudio. La elección de este diseño respondió a la necesidad de consolidar un marco conceptual sólido y actualizado que integrara distintas perspectivas académicas sobre las habilidades blandas en el ámbito educativo.

La búsqueda y recopilación de información se realizó a través de bases de datos académicas y repositorios científicos de reconocido prestigio tales como: Google Académico, Latindex, Scielo, Realdyc, Dialnet, entre otros. Se emplearon palabras claves como “habilidades blandas”, “toma de decisiones participativa”, “gestión educativa”, liderazgo escolar” e inteligencia emocional, combinada mediante operadores booleanos para optimizar los resultados. Como criterios de inclusión se consideraron artículos científicos, entre otros publicados en los últimos diez años, en idioma español, que abordaran directa o indirectamente la relación entre competencias socioemocionales y procesos de gestión participativa en contextos educativos. Asimismo, se priorizaron publicaciones indexadas y arbitradas para garantizar la rigurosidad y validez académica de las fuentes consultadas.

El proceso metodológico comprendió varias fases: en primer lugar, la identificación y localización de fuentes pertinentes; en segundo lugar, la lectura exploratoria y posterior lectura analítica de documentos seleccionados; y finalmente, la organización, clasificación y sistematización de la información mediante matrices de análisis documental. Este procedimiento permitió establecer categorías temáticas, identificar convergencias y divergencias teóricas y extraer aportes relevantes. Cabe señalar que no se presentaron dificultades significativas en la búsqueda de la información, dado que el tema cuenta con amplia producción científica disponible en bases de datos digitales de acceso abierto, lo cual facilitó la recopilación contraste de diversas perspectivas académicas

La discusión académica en torno a la influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones participativa de los gestores educativos ha cobrado especial relevancia en las últimas décadas,



particularmente a partir de los aportes teóricos sobre la inteligencia emocional, liderazgo transformacional y gestión democrática de las instituciones educativas.

Las personas emocionalmente inteligentes no solo son más hábiles a la hora de percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también son más capaces de extrapolar estas habilidades a las emociones de los demás. En este sentido, la inteligencia emocional va a jugar un papel elemental en el establecimiento, mantenimiento y calidad de relaciones interpersonales (Desiree, 2008). Estas competencias se traducen en la habilidad del gestor para fomentar espacios de diálogos, escuchar activamente a docentes y estudiantes y promover procesos deliberativos que legitimen las decisiones institucionales. asimismo, las investigaciones sobre liderazgo transformacional, impulsadas por autores como Bernard M Bass, señalan que las habilidades blandas entre ellas la empatía, la comunicación asertiva, la motivación y la capacidad de inspirar favorecen la participación activa de los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo el sentido de pertinencia y el compromiso con los objetivos organizacionales. En este sentido, la toma de decisiones participativa no solo depende de estructuras formales de gestión, sino de competencia interpersonal del directivo para generar confianza, credibilidad y apertura, elementos que la literatura identifica como condiciones indispensables para la gobernanza democrática.

Por otra parte, los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo, como los desarrollados por Kenneth Leitwood, destacan que la eficacia de las instituciones educativas está estrechamente vinculada con prácticas de liderazgo distribuido y colaborativo, en la cuales las habilidades del gestor actúan como catalizadores de procesos participativos genuinos. La comunicación efectiva, la capacidad de negociación, la gestión constructiva del conflicto y el trabajo en equipo se configuran como competencias estratégicas que permiten integrar diversas perspectivas en la formulación de decisiones pedagógicas y administrativas. Diversos estudios bibliográficos coinciden en que cuando los gestores educativos poseen altos niveles de competencia socioemocional, se incrementa la calidad del consenso alcanzado, se reducen las resistencias al cambio y se fortalecen las dinámicas de innovación institucional. En consecuencia, la influencia de las habilidades blandas trasciende el plano individual para impactar en la cultura organizacional, promoviendo prácticas de corresponsabilidad y liderazgo compartido que consolidan modelos de gestión más inclusivos, equitativos y sostenidos en el tiempo.



En términos de validez y confiabilidad, se aplicó el criterio de triangulación teórica contrastando los planteamientos de distintos autores y corrientes investigativas para fortalecer la consistencia de los hallazgos. De esta manera, la metodología bibliográfica adoptada permitió desarrollar un análisis crítico, estructurado y fundamentado del tema estudiado, contribuyendo a la comprensión integral de la influencia de las habilidades blanda en la toma de decisiones participativa dentro de la gestión educativa.

DISCUSIÓN

La discusión de hallazgos, desde un enfoque cualitativo de carácter bibliográfico, permite interpretar que las habilidades blandas constituyen un componente esencial en la gestión educativa. A partir del análisis sistemático la literatura especializada, se evidencia una regularidad conceptual los estudios coinciden en señalar competencias como empatía, comunicación efectiva, liderazgo colaborativo, inteligencia emocional, todo esto influye de manera directa en la construcción de consensos institucionales. Estos aportes teóricos permiten sostener el principio que la toma de decisiones en contextos educativos no son un acto administrativo, sino un proceso social complejo mediado por interacciones con la comunidad educativa. en consecuencia, puede generalizarse que el fortalecimiento de habilidades blandas en los gestores educativos favorece dinámicas participativas más inclusivas, horizontales y orientadas al logro colectivo.

La revisión bibliográfica pone de manifiesto que la gestión educativa contemporánea se fundamenta en un paradigma relacional, donde el ejercicio del liderazgo trasciende la autoridad formal y sustenta en l legitimidad construida a través del dialogo y la confianza. En este sentido, las habilidades blandas operan como principios articuladores que permiten transformar estructuras jerárquicas tradicionales en modelos de gobernanza más democráticos. Los hallazgos encontrados en diferentes contextos teóricos refuerzan la idea de que la participación efectiva depende en gran medida de la disposición del gestor para escuchar, mediar y generar espacios de deliberación autentica entendido no como un procedimiento aislado, sino como una práctica cultural que se consolida mediante competencias socioemocionales.

Diversos autores revisados cuestionan la primacía histórica de modelos de dirección centrados en la eficiencia operativa, argumentando que tales enfoques resultan insuficientes para afrontar los desafíos actuales de las instituciones educativas. Desde esta perspectiva, el presente trabajo aporta una reflexión crítica al evidenciar que las habilidades blandas no deben concebirse como atributos complementarios,



sino como dimensiones estructurales del liderazgo educativo. Este planteamiento introduce un debate relevante dentro de la línea de investigación en gestión educativa, al replantear los criterios de profesionalización directiva y los enfoques de evaluación del desempeño.

En cuanto a la novedad científica, el estudio se distingue por integrar de manera sistemática aportes teóricos dispersos en torno a las habilidades blandas y la toma de decisiones participativa, estableciendo un diálogo interpretativo entre ambas categorías. La investigación bibliográfica no solo recopila antecedentes, sino que construye una síntesis analítica que permite identificar patrones, vacíos conceptuales y tendencias emergentes en la producción académica. Esta articulación representa un aporte significativo, ya que contribuye a consolidar un marco teórico integrador que puede servir de base para futuras investigaciones empíricas. Asimismo, la sistematización realizada fortalece la comprensión del fenómeno desde una perspectiva holística y esto se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado. (Patricia L. B., 2004)

Desde una perspectiva prospectiva, esta no parte de un futuro único que salga de la prolongación e imagen del pasado, entiende también la posibilidad de futuros diversos posibles dentro de un espacio libre e indeterminado donde la acción humana puede influir en él (Fernando, 2011) En ese sentido el análisis cualitativo sugiere la necesidad de profundizar en estudios que exploren cómo las habilidades blandas se desarrollan y se contextualizan en distintos niveles del sistema educativo se vislumbran líneas de investigación orientadas a examinar la relación entre estas competencias y la sostenibilidad de procesos participativos.

La discusión confirma que las habilidades blandas influyen de manera determinante en la toma de decisiones participativas, no solo como facilitadoras del dialogo, sino como fundamentos estructurales de una gestión educativa democrática y sostenible. La investigación desde su enfoque cualitativo bibliográfico, aporta una visión crítica e integradora que consolida su pertinencia dentro de la línea de investigación en liderazgo y gestión educativa. Estas habilidades que incluyen la comunicación efectiva, el liderazgo, la colaboración, la creatividad y la resiliencia, son fundamentales para mejorar la calidad educativa y preparar individuos para el éxito en las diversas áreas de la vida. (al I. J., 2025)De este modo



el estudio no solo sistematiza el conocimiento existente, sino propone nuevas claves para comprender la complejidad del rol del gestor educativo.

CONCLUSIONES

A partir del análisis bibliográfico realizado, se concluye que las habilidades blandas constituyen un factor determinante en la consolidación de procesos de toma de decisiones participativa dentro de la gestión educativa, la revisión sistemática de la literatura permitió identificar una convergencia teórica significativa en torno a la importancia de competencias como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa, la inteligencia emocional, el liderazgo colaborativo y la capacidad de resolución de conflictos estas habilidades no solo facilitan la interacción entre los miembros de la comunidad educativa, sino que configuran las condiciones necesarias para que la participación sea auténtica, deliberativa y orientada al consenso.

La literatura analizada evidencia que los gestores que desarrollan estas competencias generan climas institucionales basados en la confianza, el respeto y la corresponsabilidad, elementos que fortalecen la legitimidad de las decisiones adoptadas y favorecen su implementación efectiva, por lo tanto, puede generalizarse desde el sustento teórico revisado que el fortalecimiento de habilidades blandas contribuye a la construcción de modelos de gestión más democráticos, inclusivos y sostenibles, en coherencia con las demandas actuales de transformación educativa.

La investigación permite concluir que existe una evolución conceptual en la comprensión del liderazgo educativo, desplazándose de enfoques centrados exclusivamente en la autoridad jerárquica y la eficiencia administrativa hacia paradigmas relacionales y colaborativos. De esta manera, el estudio reafirma la necesidad de integrar las habilidades blandas como dimensión estructural del perfil profesional del gestor educativo, y no como un complemento opcional.

En cuanto a la novedad científica se concluye que la articulación teórica de las habilidades blandas enriquece la línea de investigación en liderazgo y gestión educativa reconociendo las relaciones interpersonales como núcleo esencial de los procesos decisionales.

La evidencia teórica respalda la pertinencia de diseñar estrategias formativas que fortalezcan la comunicación intrapersonal, el trabajo en equipo, el liderazgo transformacional, la mediación, asimismo, se destaca la necesidad de que las políticas educativas promuevan modelos de evaluación que



no solo consideren los resultados administrativos, sino también la calidad de procesos participativos y clima organizacional generado por el liderazgo ejercido. La permanente autoevaluación es fundamental. Además de la autoevaluación, es necesario diseñar un monitoreo de lo que efectivamente sucede a nivel de la escuela, puesto que practicar la autonomía sin un proceso de evaluación de lo que está sucediendo, se acerca más al abandono que al fortalecimiento de los procesos de autonomía. La evaluación a nivel de la escuela, en la medida de lo posible, debe ser censal para que cada establecimiento pueda conocer sus resultados. (Ana, 2000)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- al, C. Ó. (2015). Reconfigurando el sentido liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectivas del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 7.
- al, E. C. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of busines and entrepreneurial studies*.
- al, I. J. (2025). La gerencia educativa y el desarrollo de las habilidades blandas: Una revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*.
- al, L. F. (2022). Habilidades blandas; una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*.
- al, M. P. (2019). Liderazgo femenino: Un estilo de gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia). *ESPCIOS*.
- Ana, M. (23 de agosto de 2000). Análisis de perspectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39804681/articulo_del_genoma_humano_y_biote-libre.pdf?1447013340=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSeminario_sobre_Prospectivas_de_la_Educa.pdf&Expires=1772627408&Signature=Fg0SqAi9ptvm0JDG2j-nzi4y0xr
- Boluda Inés, A. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *GCG*.
- Desiree, F. P. (2008). La inteligencia emocional en la educación. *Electronic Journal of Educational Psychology*, 11.



- Fernando, M. M. (2011). La prospectiva como herramienta para el estudio de opinion pública. Revista Mexicana de opinión pública, 224.
- Francisco, H. R. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia . UISRAEL.
- María, N. R. (10 de junio de 2019). Inteligencia emocional y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar del personal directivo de educación inicial. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062185001/html/>
- Patricia, G. B. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. Psicología Escolar e Educativa.
- Patricia, L. B. (2004). Enfoque holísticos: sus principios y enseñanza holística. Contextos , 141.
- Petruska, R. B. (2025). Toma de decisiones en la gerencia eduactiva desde la práctica pedagógica. Dialógica, 116.
- Pilar, V. A. (2022). La gestión participativa del talento humano en el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de la Facultad de la Universidad Nacional Federico Villareal . Igobernanza, 12.

